<u>**عنوان المداخلة:**</u>

التدريب ودوره في تنمية مهارات العاملين

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بولاية تبسة -SOMIPHOS-

معدة من طرف الأستاذين:

الاسم: زهية
اللقب: بوديار
جهة العمل: جامعة تبسة
العنوان: حي السلم رقم 08 أ ولاية تبسة
الهاتف النقال: 0779447588
البريد الالكتروني: zahiaboud@yahoo.fr

الاسم: شوقي
اللقب: جباري
جهة العمل: جامعة أم البواقي
العنوان: حي 62 سكن مسكيانة، 04250 ولاية أم البواقي
الهاتف النقال: 0794499655
البريد الالكتروني: chaouki_dj@yahoo.com

التخصص: علوم تجارية – تخصص مالية-
الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

<u>**محور المشاركة: تجارب الشركات الوطنية و الدولية حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة**</u>

<u>**المقدمة**</u>

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز وموانع التجارة وتدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة والمتمثلة في الالكترونيات وتكنولوجي ا الاتصالات، والتي أصبحت المنظمات تتسابق من اجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

وقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعقدة، تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة وكذلك الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور العديد من الوظائف الجديدة، وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال القيام بتصميم برامج تأهيلية وتدريبية لسد النقص الحاصل في مهارات العاملين لديها وتأهيلهم لمسايرة التصاميم الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الأدا ء الفعال في وظائفهم الحالية بما يتماشى مع التطورات الحديثة في العمل وبيئته المحيطة.

وحتى تتم تغطية مختلف انشغالات هذه الدراسة فقد تمت صياغة الإشكالية الموالية:

كيف يساهم التدريب في تنمية مهارات العاملين في المؤسسات؟

والتي سيعمل أعضاء البحث على معالجتها بالتركيز على المحاور الموالية:

أولا: مفاهيم عامة حول تنمية المهارات؛

ثانيا: التدريب كمدخل لتنمية مهارات العاملين؛

ثانيا: التدريب ودوره في تنمية مهارات عمال مؤسسة الفوسفات بتبسة–SOMIPHOS–.

أولا: مفاهيم عامة حول تنمية المهارات

1- تعريف المهارة

تعرف **المهارة** بأنها:

- القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاء ة والتميز بما يحقق من نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات[1].
- القدرة على إنتاج التأثير المرغوب بصورة ثابتة على أن يتم هذا التأثير بالدقة السرعة والاقتصاد في الإجراء[2].
- الشيء الذي يمكن تطويره وتشير إلى الأفعال التي يقوم الفرد بأدائها بطريقة تتسم بالمقدرة لكي يحقق هدفا معينا[3].

ويقسم بعض المفكرين المهارات إلى:

- مهارة التفكير أو المعرفة (المهارة الذهنية).
- مهارة التنفيذ (المهارة البدنية أو الحركية).
- ردود الفعل.
- التفاعل مع الأفراد من أجل تحقيق بعض الأهداف كالاتصال، التعليم، الإقناع...الخ.

2- أنواع المهارات وعلاقتها بالمستويات الإدارية

2 1 مستويات الأفراد وأنواع المهارات

إن إحداث تطوير جذري وإحداث تنمية حقيقية في اتجاهات ومفاهيم ومهارات العاملين في مجالات وأنشطة المنظمات ومواكبة التطورات التكنولوجية والتكتيكية السريعة التغير في العصر الحديث تتطلب إعدادا مناظرا من خلال إحداث تعديلات في مستوى مهارات وقدرات الأفراد في مختلف المستويات الإداري، ومن الثابت علميا أنه لكل من هذه المستويات وزنا خاصا ونسبا متفاوتة من حيث المهارات التي تتطلبها، وهو ما يقسمها إلى:

2-1-1- المهارات الفكرية

تتعلق المهارات الفكرية بالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة، والقدرة على التفكير في المستقبل وخاصة ما يتعلق بالمتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، واتخاذ

---

[1] – علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص: 35.

[2] –عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية مهارات مسئولي التدريب، دار أتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص: 22.

[3] – نفس المرجع أعلاه، ص ص: 86-87.

القرارات من بين البدائل، ويجب أن تكون نظرة المدير لكافة أنشطة المنظمة ذات نظرة شمولية ومتكاملة ومتوازنة.

2-1-2- المهارات الإنسانية

تتعامل المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تشغيلية) مع أفراد ومجموعات مختلفة من الجماهير التي يتحتم على الإدارة الاتصال بهم، وهو ما يتطلب من المستويات الإدارية المختلفة توفير المهارات الإنسانية لتحقيق التكامل والتعاون والانسجام والتأثير في الآخرين[4].

3-1-2- المهارات الفنية

وتعنى المهارات الفنية إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل، هذا يعني انه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بقرارات يتخذها وكذلك في تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية[5].

2 2 العلاقة بين مستويات العاملين والمهارات اللازمة لهم

- تأتي المهارات الفكرية في قمة هيكل المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارات العليا -رؤساء مجالس الإدارة والأعضاء المنتدبون والمديرون العامون ومن في مستواهم-، تليها المهارات الإنسانية، ثم المهارات الفنية في المرتبة الثالثة من الأهمية.
- بالنسبة لوظائف الإدارة الوسطى التي تتعامل بشكل أساسي مع الجماهير، تأتي المهارات الإنسانية أولا ثم تليها المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية.
- وتكون المهارات الفنية هي الأهم لشاغلي الوظائف الإدارية التخصصية التنفيذية التي تتطلب إحاطة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية على درجة متعادلة من الأهمية.

ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): ارتباط المستويات الإدارية في المنظمة بمهارات العاملين بها

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التشغيلية
مهارات فكرية	مهارات إنسانية	مهارات فنية
مهارات إنسانية	مهارات فنية	مهارات إنسانية
مهارات فنية	مهارات فكرية	مهارات فكرية

المصدر: علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص: 46.

---

4 – محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص: 185.

5 – احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 36-37.

من خلال هذا الشكل يتضح اثر المستوى التنظيمي للمدير في تشكيل المهارات اللازمة له ويتضح أيضا التدرج المنطقي في إعداد وتهيئة المديرين للترقي في المناصب التنظيمية المختلفة حيث يتم التركيز على تدريب المهارات الإنسانية ثم الفكرية كلما اتجه الفرد إلى شغل وظائف قيادية أعلى في الهيكل التنظيمي، وفي ذات الوقت تقل حاجته إلى التخصص الفني الدقيق في مجال تنفيذ معين ويتجه ليكون أكثر انشغالا بالعموميات من التفاصيل[6].

3 – تنمية المهارات وعلاقتها بالتدريب

تتمثل تنمية المهارات في مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وإكسابه مهارات ومكاسب وظيفية جديدة، تحقيق ميزة تنافسية إضافة إلى مساعدة المنظمة على التأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة.

ومنه تعرف تنمية المهارات بأنها:

- هي العملية التي تساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها.
- تنمية مهارات العامل تعني تطويره بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها والتي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة[7].
- هي مرحلة تأتي بعد حصول الأفراد الملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه.
- هي عمل مخطط مكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة من المتوقع أن يحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة[8].

لذلك يفرق البعض بين مفهوم التدريب وتنمية المهارا ت، حيث تهتم تنمية المهارات بزيادة قدرة العاملين على تحسين مكانتهم الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية تخرج عن النمط المعتاد أو القيام بمسؤوليات أكبر، وبذلك توصف عملية تنمية المهارات بأنها عملية دائمة من شانها تزويد الإنسان بالمعارف والمهارات المتجددة وبعد النظر والبصيرة، وكيفية مواجهة المواقف الطارئة بالشكل الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، وتختلف عملية تنمية المهارات عن التدريب فيما يلي:

- تتضمن عملية تنمية المهارات اعترافا بقدرات الفرد وإمكانياته ومدى قابليتها للنمو والتطور بما لديه من استعدادات واتجاهات ايجابية ولذلك تتجه برامجها نحو تغيير سلوك واتجاهات القادة المشرفين داخل المنظمات، وبالتالي تركز في الغالب على تطوير كفاءة صنع واتخاذ القرارات مما يجعلها أكثر قدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة ضمن المواقف المتغيرة، ولهذا تفضل

---

[6] – علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص: 46.

[7] –علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص: 60.

[8] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 54.

برامج تنمية المهارات استخدام أسلوب التوجيه غير المباشر لإثارة وتنشيط عملية التعلم الذاتي للأعضاء في حين أن التدريب يركز على الأفراد الذين لديهم قابلية للتدريب من اجل زيادة معارفهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في كل مجالات العمل، مستخدما كل الأساليب المباشرة وغير المباشرة.

- لا تركز برامج تنمية المهارات على أنماط ضيقة أو محددة ترتبط بنوع العمل أو شكله التنظيمي، كما هو الحال في التدريب حيث يلزم تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا، ونوع المعارف والمهارة والموضوعات التي تحتويها البرامج التدريبية، في حين أن برامج تنمية المهارات أكثر مرونة للإدارة في مواجهة التغييرات، حيث تركز على العنصر البشري وإمكان تحويله إلى طاقات إنتاجية وميزة تنافسية للمنظمة.

ثانيا: التدريب كمدخل لتنمية مهارات العاملين

1- تعريف التدريب

- التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة[9].
- النشاط المتغير لتزويد المهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما[10].
- تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعارف والمهارات ونماذج السلوكات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من اجل قيام الأفراد بمهامهم المعينة في أحسن وجه وأقل وقت ممكن بطريقة مربحة وآمنة[11].
- زيادة المهارات والمعارف المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها[12].

ومنه فإن التدريب عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفرا د لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

2- أهداف التدريب

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من:

- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.
- تنمية الكفاءات وتنمية المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع.

---

9 – عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 103.

10 – العقيد محمد برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، الطبعة الأولى، 1968، ص: 269.

11 – بوفلجة غنيات، مبادئ التسيير البشري، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005، ص: 308.

12 – نظمى شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 51.

2-1- تنمية المهارات

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة, والهدف هنا تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية, إن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا.

وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل.

ومستويات المهارات المطلوبة لا تلف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع[13].

كما قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا, أو لحل مشاكله أو لتطويره وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على:

- توضيح خطوات العمل وبتفصيل, مع التركيز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله؛
- التركيز على المواقيت المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف؛
- التركيز ما يملكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام الأمثل. [14]

2-2- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية

إن توفر درجة عالية من المهارة لأداء عمل معين لا يكفي, ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكنيه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال وفي هذا يقول أحد الكتاب إن المشرو ع عندما يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنما يختار الشخص ككل, وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط, بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في مجال المحاسبة فقط, ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع[15].

2-3-أهداف أخرى

2-3-1- تغيير الاتجاهات

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون, أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأوليات العمل, أو تفضيلاتهم لأساليب العمل, كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين وآرائهم وقد تعني أيضا تغيرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف.

---

[13] – علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1983، ص: 353.

[14] – أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص: 336-337.

[15] – نفس المرجع السابق، ص: 354.

2-3-2- تقادم المعرفة

إن تقادم المعرفة, وتبيان هذه المعرفة, أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم، تبرز أهمية القيام ببرامج تدريبيۃ تستهدف تقديم الأحدث مما توصل إليه التقدم العلمي, وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

2-4- الأهداف من حيث الكفاءة ومستوى التدريب

يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب بل من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب إلى الأهداف الموالية:

2-4-1- التلمذة

ويتم هنا تقديم العاملين خلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها، حتى وإن كان ذلك بصورة ابتدائية.

2-4-2- رفع مهارة الأداء

ويتم هنا تعريض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة تمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية, أو يتم تعريض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

2-4-3- السيطرة والتفوق

على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة, وأن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

2-5- أهداف التدريب بحسب المدة الزمنية

كما يمكن التفريق بين أهداف التدريب, وذلك حسب المدة التي يخطوها المتدرب كالآتي:

2-5-1- أهداف قصيرة الأجل

وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبيۃ عاجلة وسريعة عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإدارات.

2-5-2- أهداف طويلة الأجل

وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات.[16]

2-6- الأهداف بحسب النشاطات

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها، إلى:

2 6 1 أهداف تدريبيۃ عادية

وهي الخاصة بالبرامج الروتينية كبرامج التعريف بالمنظمة، وواجبات الأفراد ووظائفهم والشروط العامة للخدمة، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها.

---

[16] – أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 338-339

2 6 2 أهداف تدريبية لحل المشاكل

فيها يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء.

2 6 3 أهداف تدريبية ابتكارية

ويتم إعداد برنامج يسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى لنقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية[17].

3- أهمية التدريب

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية, الاجتماعية, التكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة, ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تنقلها في وقت قصير.

كما لا يمكن اعتبار منافع التدريب أشياء مسلم بها, فبعض الأشخاص يعتبرون التدريب تضيعا للوقت وإبعادهم عن نشاطات أكثر أهمية.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

3-1-الأهمية بالنسبة للمؤسسة

وتظهر هذه الأهمية، فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

3-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها[18].
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رفع معنويات الأفراد وإكسابهم القدر الكافي من المهارات والذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي[19].

---

[17] – محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 168-169.

[18] - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العمال، كما تقلص مدى مهمة الإشراف بالنسبة للمدير مما يتيح الانصراف إلى المهام الإدارية الأخرى[20].
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الداخلية، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة والذين يعدون استثمارا هاما في المؤسسة.
- تطوير الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوي مهارات الاتصال بين الأفراد.

3-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين. [21]
- يساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

وعموما تبرز الأهمية القصوى التي يلعبها الأفراد في المؤسسات من خلال توفير هذه الأخيرة أحسن الظروف لتطوير المؤهلات بالنسبة للأفراد وتمكينهم من التأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المحددة بالنسبة للفرد والمؤسسة.

4- أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى الأنواع الموالية:

4-1- التدريب من حيث المحتوى

وينقسم إلى:

4-1-1- التدريب التأهيلي

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا، ثم يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية وقبل أن يستلم وظيفته بإكسابه المهارات اللازمة والاتجاهات المطلوبة مع بعض المعلومات والحقوق والواجبات وقواعد الأداء وأسماء المشرفين والزملاء وما إلى ذلك مما يكشف له المنظمة[22].

---

[19] –صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 349.

[20] –وجيه عبد الرسول على، تقنيات التسيير، جامعة البصرة، 1980، ص: 295.

[21] – نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص: 135.

[22] – محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 211.

4-1-2-التدريب أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب بحيث تشجع على تقديم المعلومات والتدريب على المستوى الفردي، لذلك على العامل أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها[23].

وتتمثل فائدته في:

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهني.
- توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالهم بأفراد آخرين مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على المشكلات التي يواجهها زملائهم.
- إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كلا من:
    - ♦ التدريب خارج العمل بإلحاق الموظف بإحدى المؤسسات التدريبية.
    - ♦ التدريب على العمل من خلال تلقى الموظفين الحاليين الأوامر من مرؤوسيهم.

4-1-3- التدريب بغرض الترقية

هو التدريب الذي يؤهل الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة كتدريب العامل حتى يكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريبية حول كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليها ومتابعة مستويات الأداء الخاصة لكل منها[24].

4-2- التدريب من حيث الوظيفة

ويتمثل في الأنواع الموالية:

4-2-1- التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك، الصيانة، اللحام...الخ، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم الشركات أو النقابات العمالية بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال ويحصلون على شهادات فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم[25].

4-2-2-التدريب التخصصي

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، ولا ترتكز على الإجراءات الروتينية، بينما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها[26].

---

[23] – أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص ص: 115-116.

[24] – صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 275.

[25] – آمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 117.

[26] -احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 326-327.

4-2-3-التدريب الإداري

وهو العملية التي تهدف إلى إحداث تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معارف القيادات العاملة في الوحدات الإدارية وزيادة مهاراتها وقدراتها على حل المشاكل التي تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات تشمل التدريب والبحوث[27].

4-3- التدريب من حيث المكان

وينقسم إلى النوعين المواليين:

4-3-1- تدريب داخلي

تتولى المؤسسة الإشراف على هذا النوع من التدريب حيث يتم تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع المحلي ولا يعطل العمل أثناء التدريب ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه مقبولة، وما يعاب على هذا النوع هو محدودية الخبرات والمعارف التي سيتم نقلها إلى المتدربين بالرغم من تشابه ظروف التدريب مع ظروف العمل وإمكانية فرض الرقابة[28].

4-3-2-تدريب خارجي

تفضل بعض الشركات نقل كل أو جزء من برامجها التدريبية خارج الشركة، عن طريق الاستعانة بشركات التدريب الخاصة[29] أو البرامج الحكومية المخصصة للتدريب من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو الغرف الصناعية والتجارية[30].

4-4- التدريب من حيث المدة الزمنية

وينقسم إلى:

4-4-1- تدريب قصير الأجل

يستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ومن عيوبه عدم الإلمام المتدرب بكافة المعلومات لأن شرح المواد التدريبية يكون مجملا دون الدخول في التفاصيل نظرا لضيق الوقت.

4-4-2- تدريب طويل الأجل

وقد يستغرق مدة سنة أو أكثر، من مميزاته حصول المتدربين على معلومات واقعية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرار المسير لتعيين عمال جدد مكان المتدربين مما ينجر عنه ارتفاع التكاليف والمشاكل العمالية الناتجة عن إنهاء خدمات العمال الجدد.

---

[27] - خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 27.

[28] - احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 327.

[29] - محمد مرعي، **إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق**، دار الرضا، عمان، 1999، ص: 263.

[30] – آمين ساعاتي، مرجع سابق، ص: 119.

– محمد مرعي مرجع سابق ، ص: 263.

4-5- التدريب من حيث نوعية الأفراد المتدربين

وينقسم إلى:

4-5-1- تدريب فردي

ويعنى بتنمية قدرات الفرد الواحد الذي يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة.

4-5-2-تدريب جماعي

يتم تدريب مجموعة من المتدربين في وقت واحد كتدريب مجموعة من الإداريين كيفية استخدم جهاز الكمبيوتر[31].

4-6-التدريب حسب مرحلة التوظيف

ينقسم التدريب حسب هذه المرحلة إلى:

4-6-1-تدريب خاص بالموظفين الجدد

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة، ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شانه أن يثبت الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك فترتفع روحه المعنوية[32].

4-6-2- تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعقد فيه الأنظمة التشغيل المعدات والآلات الأمر الذي كفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريب على المعدات والآلات نفسها، وكذلك على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه يقود إلى الارتقاء الاجتماعي ويهيأ آفاق لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية ويستجيب للعدالة الاجتماعية طالما انه يتيح للعامل قدرة التحكيم في مكونات مهنته وتطورها، ويسمح للذي ن حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتسابهم المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما تتيح لقدامى العمال مثلما تتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرة العلمية أو المستوى المعيشي[33].

ثالثا: التدريب ودوره في تنمية مهارات عمال مؤسسة الفوسفات بتبسة-SOMIPHOS -

شركة مناجم الفوسفات هي من أهم الشركات الموجودة في الجزائر وهذا من خلال المديرية العامة الموجودة بولاية تبسة والمتخصصة أساسا في النشاط المنجمي.

---

[31] - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص:108.

[32] - صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص: 149.

[33] – طيب الحضيري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، نواقشط، مؤتمر العمل العربي، 1986، ص: 39.

1 – نشأة وتطور شركة مناجم الفوسفات

شركة مناجم الفوسفات شركة منجمية، تأسست إثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "**FERPHOS**" بتاريخ 2005/01/01 والتي نشأت بدورهـــا عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية "**SONAREM**" [1] بموجب المرســـوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 والتي كانت تسير تحت إشراف المكتب الجزائري للأبحـــاث المنجمية "**BAREM**" وذلك بتاريخ 06 ماي 1966، وتحولت المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية "**SONAREM**" إلى شركة ذات أسهم "**SPA**"[2] أي إلى مؤسسة عمومية اقتصادية "**EPE**"[3] بتاريخ 22 ماي 1990، ومن مهامها البحث المنجمي الإنتاج والتطوير، الاستيراد والتصدير، توزيع المنتوجات المنجمية للحديد والفوسفات والبوزولان في حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها، عموما فهي تحمل على عاتقها كل العمليات التجارية والصناعية والمالية العقارية وغير العقارية داخل الوطن وخارجه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وقد بدأت الشركة برأس مال إجمالي قدره 500.000.00 دج ثم تطور ليصل إلى 3.000.000.00 دج ثم إلى 10.000.000.00 دج وأخيرا إلى 22.410.000.00 دج.

وبالتالي تم تقسيم المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية بموجب المرسوم 441/83 إلى المؤسسات التالية:

- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات "**FERPHOS**" بتبسة.
- المؤسسة الوطنية للرخـــام "**E.N.MARBRE**" بسكيكدة.
- المؤسسة الوطنية للمواد غير الحديدية "**ENNOFE**" بالجزائر.
- المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية والتنقيب "**EREM**" ببومرداس.
- المؤسسة الوطنية للدراسات الهندسية والمنجمية "**E.D.MINE**" بالجزائر.
- المؤسسة الوطنية للملح "**E.D.SEL**" بقسنطينة.

وبتاريخ 22 ماي 1990 انتقلت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إلى الاستقلالية وتمت هيكلتها على هذا الأساس.

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 دخلت المؤسسة في عملية شراكة بعد فتح رأس مالها مع "**LNM**" الهندية بخصوص حديد منجمي ونزة وبوخضرة، وانطوى المنجمين داخل شركة إسبات "**ISPAT**"[1] بنسبة مساهمة 70 % لـــ "**LNM**" ، ونسبة 30 % لـــ "**FERPHOS**".

---

[1] – SONAREM: société National des recherche Minière.

[2] – SPA: Société Populaire Action.

[3] – EPE: Entreprise Populaire économique

[1] – ISPAT كلمة هندية معناها فولاذ، وهي فرع من مجموعة شركاLNM الهندية.

وبتاريخ 2005/01/01 تمت إعــادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، وتم تفريعهـــا إلى 07 فروع وهي:

- شركة المناجم والفوسفات **SOMIPHOS** ومقرها بتبسة.
- شركة مناجم الحديد **SOMIFER** ومقرها تبسة، وتمتلك مراكز إنتاج الحديد، وتشمل كل من مناجم عنين بسطيف وروينة بعين الدفلى وسيدي معروف بجيجل، وشعبة البلوط بسوق أهراس.
- شركة البوزلان ومواد البناء **SPMC** مقرها بني صاف.
- شركة البناء والعقارات **FERBAT** ومقرها بعنابة.
- شركة مصهر الونزة والسبك **SFO** ومقرها بالونزة.
- شركة نقل المواد المنجمية **SOTRAMINES** ومقرها بعنابة.
- شركة الأسمدة المبسطة "**SSP**" مقرها بالجزائر العاصمة.

2 – الوحدات المكونة لشركة المناجم والفوسفات

يتكون فرع شركة مناجم الفوسفات من 04 وحدات، وهي:

- **مركب منجم جبل العنق**
- **هياكل ميناء عنابة**
- **مركـــز الدراسة والأبحاث التطبيقية للتطور**
- **مقــــر** المديرية العامة لشركة **SOMIPHOS** الموجودة بتبسة من خلال تقديم الدعم لمختلف الوحدات ومساعدة الهياكل المركزية.

3- الأهداف العامة لمؤسسة SOMIPHOS

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف، فمؤسسة **SOMIPHOS** من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى إمكانياتها مع وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية).

3-1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيقي الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية.
- المشاركة في ترقية و تحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.

- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول.
- كسب العملاء الجدد و ذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمية وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.
- التحسين و التحكم في كل دوائر مراقبة المنتوج وتخفيض النقائص في قيمتها.
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها.
- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة.
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.
- العمل على ضمان التموين اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

3-2- الأهداف الاجتماعية

- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه.
- تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

3-3- الأهداف الثقافية

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

4- اليد العاملة في شركة SOMIPHOS

تمثل اليد العاملة في شركة SOMIPHOS الإمكانيات المادية والبشرية لركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الشركة في ممارسة نشاطاتها من اجل مواكبة الطلب والتطورات الحاصلة في السوق، ويظهر توزيع اليد العاملة في الشركة، حسب ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): تغير عدد عمال شركة SOMIPHOS خلال الفترة 2007/2005

السنة + معدل التغير	مقر النشاط	منجم جبل العنق	مركز الأبحاث	المنشآت المينائية عنابة	مقر المديرية العامة	المجموع
2005	عمال دائمين	781	15	175	61	1032
	عمال مؤقتين	314	05	26	10	355
	المجموع	1095	20	201	71	1387
2006	عمال دائمين	781	15	173	61	1030
	عمال مؤقتين	347	06	59	12	424

	المجموع	1120	21	232	73	1454
	معدل التغير	%3.01	05	%15.42	%12067	%35.50
2007	عمال دائمين	782	20	175	67	1044
	عمال مؤقتين	395	03	66	27	455
	المجموع	1141	23	241	94	1502
	معدل التغير	%01.15	%09.52	%05.40	%28.76	%03.30

يلاحظ أن أغلبية العمالة تتمركز بجبل العنق التابعة لفرع الفوسفا ت حيث تقارب نسبتهم 80% من مجموع العمال لسنة 2005 ويرجع السبب إلى طبيعة العمل بالمنجم التي لا تتطلب مؤهلات ولا فنيات علمية كبيرة بالنسبة للعمليات الاستخراجية، ويلاحظ أن عدد عمال المنجم متزايدة باستمرار بسبب زيادة الطلب على العمالة التي تطلبت زيادة العمالة، أما مركز الأبحاث فقد حقق زيادة بمعدل 05% خلال سنة 2006 مقارنة بـــ 2005، وارتفع سنة 2007 مقارنة بـــ 2006 بمعدل 9.25%، أما بالنسبة للمنشآت المينائية لعنابة فقد حققت خلال سنة 2005 زيادة بمعدل 15.42% مقارنة بسنة 2005 وذلك بزيادة عدد العمال المؤقتين (33 عامل) كما قامت بتسريح عاملين دائمين، كما انخفض هذا الارتفاع إلى 5.4% وهو الراجع إلى زيادة 07 عمال مؤقتين وعاملين دائمين.

أما بالنسبة لمقر المديريات فقد حقق ارتفاع عدد عمالها بنسبة 2.81% وذلك راجع إلى زيادة في عدد العاملين المؤقتين بعدد 02 عامل بينما العمال الدائمون لم يضف أي عامل جديد خلال سنة 2006 مقارنة بسنة 2005، أما خلال سنة 2007 فقد ازداد العمال بنسبة كبيرة تصل إلى 28.76% وذلك لزيادة عدد العاملين الدائمين من 61 إلى 67 عامل والعمال المؤقتين من 12 إلى 27 عامل.

5- واقع التدريب في شركة SOMIPHOS

مصلحة التدريب هي إحدى المصالح التابعة لقسم الموارد البشرية، تتمثل مهمتها في:

- إعداد مخطط التدريب ومنها يتم متابعة انجاز مخطط التدريب داخل المؤسسة.
- إعداد برامج التمهين وإعداد التربصات داخل المؤسسة.
- تقييم جدوى التدريب على سير العمل في مختلف المجالات.

5-1-عدد العمال المسجلين والمشاركين في برامج تدريبية

يمثل الجدول أدناه عدد عمال المؤسسة المسجلين على مستوى البرامج التدريبية والمشاركين فيها للفترة 2006 -2007، كما هو مبين:

الجدول رقم(02): عدد العمال المسجلين والمشاركين في برامج تدريبية

في شركة SOMIPHOS خلال الفترة 2007/2006

السنة + معدل التغير / مقر النشاط		منجم جبل العنق	مركز الأبحاث	المنشآت المينائية عنابة	مقر المديرية العامة	المجموع
2006	عمال مسجلين	317	27	57	163	564
	عمال مشاركين	246	24	47	128	445
	الفارق	(71)	(03)	(10)	(35)	(119)
2007	عمال مسجلين	211	67	188	327	793
	عمال مشاركين	211	64	186	301	762
	الفارق	00	(03)	(2)	(26)	(31)

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة انجاز أعمال التدريب للسنة المالية 2007 بالنسبة لفرع شركة مناجم الفوسفات قدر بـــ 96.09% بحيث استفاد 762 عامل مشارك في التدريب من مجموع 793 عامل مسجل، فيما سجل عدد 564 عامل مشارك في التدريب سنة 2006 تدرب منهم 445 أي بفارق 119 عامل لم يتمكنوا من التدريب.

5- 2- أنواع التدريب المعتمدة داخل المؤسسة

تعتمد المؤسسة على عدة أنواع من التدريب والتي سيتم دراستها بعد التطرق لوضعية العمال المتدربين داخل المؤسسة خلال الفترة 2006- 2007، وذلك حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): أنواع التدريب المعتمدة في شركة SOMIPHOS خلال الفترة 2007/2006

السنة / مقر النشاط		منجم جبل العنق	مركز الأبحاث	المنشآت المينائية عنابة	مقر المديرية العامة	المجموع
التدريب من حيث المحتوى						
2006	تدريب تأهيلي	246	24	47	128	445
	تدريب أثناء العمل	204	17	37	116	374
	تدريب بغرض الترقية	--	--	--	--	--
2007	تدريب تأهيلي	211	64	186	301	762
	تدريب أثناء العمل	62	74	103	254	493
	تدريب بغرض الترقية	--	--	--	--	--
التدريب من حيث نوعه						
2006	تدريب داخلي	129	19	15	86	249
	تدريب خارجي	116	15	23	42	168
	المجموع	245	24	38	128	445
2007	تدريب داخلي	125	95	142	215	577
	تدريب خارجي	86	12	19	68	185
	المجموع	211	52	161	283	762
التدريب من حيث الوظيفة						
2006	تدريب مهني فني	86	04	10	02	102
	تدريب تخصصي	92	04	27	67	190
	تدريب إداري	59	22	18	62	153

2007	تدريب مهني فني	88	04	27	02	121
	تدريب تخصصي	40	31	21	80	172
	تدريب إداري	93	44	109	223	469
التدريب من حيث عدد الأفراد						
2006	تدريب فردي	05	03	00	05	13
	تدريب جماعي	241	21	47	123	432
	المجموع	246	24	47	128	445
2007	تدريب فردي	00	02	02	02	06
	تدريب جماعي	211	62	184	299	756
	المجموع	211	64	186	301	762

يلاحظ من خلال الجدول أنه:

بالنسبة للتدريب من حيث نوعه فإن شركة مناجم الفوسفات تعتمد في برنامجها التدريبي على نوعين فقط من التدريب من حيث المحتوى، وذلك باعتبار أن كل أنواع التدريب هي من النوع التأهيلي أي بنسبة 100%، وذلك لسنتي 2006-2007، أما بالنسبة للتدريب أثناء العمل فهو يعتمد بنسب متفاوتة بين مقرات النشاط كل عامل حسب تخصصه، بينما النوع الأخير أي التدريب بغرض الترقية فلا يعتمد في المؤسسة نهائيا.

أما فيما يخص التدريب من حيث المكان فالمؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي أكثر من التدريب الخارجي بحيث تصل نسبته إلى ما يقارب 78% من مجموع المتدربين سنة 2007 مقارنة بسنة 2006 والتي تقدر نسبة التدريب الداخلي ب 56% من مجموع المتدربين -445 عامل - ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع تكلفة التدريب الخارجي، مع ملاحظة أن اكبر نسبة من المتدربين تتمركز في جبل العنق ومقر المديرية العامة الذي يوجد بهما اكبر نسبة من العمال المتدربين.

وفيما يتعلق بالتدريب من حيث المدة الزمنية فيلاحظ أن شركة مناجم الفوسفات تعتمد على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل أي بنسبة 91% من مجموع العمال المتدربين خلال سنة 2006 مقارنة بسنة 2007، والتي وصلت نسبتهم إلى 87%، وذلك للأسباب الموالية:

- ارتفاع تكلفة التدريب طويل الأجل.
- غياب العمال لفترات طويلة يحتم على الشركة تشغيل عمال آخرين كمتعاقدين.
- أما بالنسبة للتدريب من حيث الوظيفة فيلاحظ أن الشركة تعتمد على الأنوا ع الثلاثة على حد سواء (التدريب المهني- التدريب التخصصي- التدريب الإداري)، وذلك في كل مقرات النشاط وتتمركز اكبر النسب الخاضعة للتدريب في منجم جبل العنق بما يقارب 54% من مجموع العمال الخاضعين للتدريب وهذا لسنة 2006 مع ملاحظة انخفاض هذه النسبة في سنة 2007 إلى 25% لتوزع على باقي مقرات النشاط وذلك لحالة أنشطة الإنتاج بجبل العنق والتي تعتبر نشطة خلاف باقي المقرات.
- أما فيما يتعلق بالتدريب من حيث نوعية الأفراد فالمؤسسة تعتمد على التدريب الجماعي والفردي، وقد اعتمدت على التدريب الجماعي بنسبة 97% في سنة 2006، لتزيد نسبته إلى 99% سنة 2007 مقسما على كافة مقرات النشاط وهي تعتبر نسب كبيرة بالمقارنة مع التدريب الفردي الذي كانت نسبته

تقارب 03% سنة 2006 و01% سنة 2007، وذلك لانخفاض تكاليف التدريب الجماعي مقارنة بالتدريب الفردي.

ومنه يلاحظ أن سياسة التدريب داخل المؤسسة ترتكز على ثلاثة محاور أساسية، هي:

- المحافظة على المهارات بصفة مستمرة من اجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية مع الإشارة إلى مفهوم المهارة لدى المؤسسة يشير إلى تحكم العامل في المهام التي لها علاقة بوظيفته.
- التصديق على المهارات قصد تحفيز العاملين.
- تنمية الخبرات والمهارات لضمان تقديم خدمات جيدة للزبائن مع العلم أن تنمية المهارات تمس جميع المستويات الإدارية في الشركة.

6- مراحل التدريب داخل الشركة

6-1- تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم إرسال وثيقة خاصة لإحصاء الاحتياجات من التدريب في الثلاثي الأخير من السنة إلى جميع مسئولي الأقسام من اجل تحديد حاجة المستخدمين للتدريب للسنة المالية المقبلة، ثم ترسل جميع الوثائق إلى مديرية الموارد البشرية من اجل وضع مشروع لبرامج التدريب للسنة الجديدة يحوي الاحتياجات التدريبية المبرمجة وكذا الاستثنائية ويتم تحديد الاحتياجات على مستوى هذه المصلحة بالنسبة للمؤسسة والعمال.

6-1-1- تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للمؤسسة

يتم تحديدها من خلال إجراء إحصاءات تتعلق بالوظائف التي يتم إدراجها ومواضيع التدريب التي تتضمن الموظفين الجدد.

6-1-2- تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد

يتم ذلك عادة بإجراء تقييم متواصل خلال السنة لكل موظف وهذا لمعرفة النقائص من الخبرة والمعارف الخاصة بوظيفته وفي الأخير القيام بجمع هذه الاحتياجات تمهيدا لإعداد برنامج التدريب للسنة المقبلة.

6-2- إعداد البرنامج ومتابعته

تقوم مصلحة التدريب بإعداد مخطط التدريب للعام المقبل بحيث يغطي الاحتياجات التدريبية، ثم يرسل المخطط النهائي للتدريب للإدارة العامة في المؤسسة والتي بدورها تضع مخطط تدريبي شامل للمؤسسة ككل.

وعادة ما يحتوى المخطط التدريبي على:

- الأهداف المنتظرة من التدريب.
- الإطار الزمني والمكاني للتدريب.
- عدد الأفراد المرشحين للتدريب.
- تكاليف التدريب.

وبعد دراسة مخطط التدريب والمصادقة عليه تقوم مراكز التدريب التابعة للمؤسسة سواء لتدريب الإطارات أو العمال العاديين بعملية التنفيذ والمتابعة للتدريب.

6 3 -تقييم التدريب

بعد انتهاء عملية التدريب يتم تقييم التدريب على مستويين مختلفين في المؤسسة:

-على مستوى الأفراد المدربين عقب انتهاء عملية التدريب يتم تقديم استمارة استبيان للعامل المستفيد من التدريب لإبداء انطباعاته وآرائه حول موضوع التدريب ومستوى الإشراف وفعالية التدريب.

على مستوى برنامج التدريب يهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى انجاز برنامج التدريب ومدى فعاليته وتحقيقه أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

الخاتمة

لقد أدت التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعقدة فيها، إلى تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة إضافة إلى الميل لإعادة تصميم الوظائف حتى تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور العديد من الوظائف الجديدة، وهو ما أدى إلى ضرورة تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال القيام بتصميم برامج تأهيلية وتدريبية لسد النقص الحاصل في مهارات العاملين لديها وتأهيلهم لمسايرة التصاميم الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية بما يتماشى مع التطورات الحديثة في العمل وبيئته المحيطة.

رغم تبني مثل هذه البرامج والمفاهيم إلا أنها لا زالت تعاني العديد من المشاكل والنقائص التي يمكن حوصلتها في:

- التدريب كغيره من النشاطات الروتينية التي يمارسها العمال، ويستخدم في العديد من المؤسسات بمفهوم التكوين لا التدريب، كما هو بالنسبة محل دراسة الحالة.
- في كثير من الأحيان لا يؤدي التدريب إلى تنمية فعلية في مهارات العمال، نظرا لوجود خلل في برنامج التدريب أو في القائمين عليه، أو في توقيت التدريب ...الخ.
- لا زالت المؤسسات الجزائرية لا تعي بضرورة وأهمية التدريب في تنمية مهارات عمالها نظرا لضعف ثقافتها التنظيمية.
- عادة ما يغلب على برامج التدريب الطابع الشخصي في اختيار المتدربين والمؤسسات المدربة أو المدربين وهو ما يقلص في العديد من الأحيان من فاعلية البرامج التدريبية، ويجعل منها مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة دون عائد أو مردود متوقع.
- إذا تمكنت المؤسسة من الاستفادة من التدريب كعامل لتطوير وتنمية مهارات العاملين لديها، فإنها تتمكن من المنافسة بمواردها البشرية في السوق المحلية والدولية ويمكنها تحقيق التوليفة نمو- ربح- استمرارية- حصة سوقية.

قائمة المراجع المعتمدة

- احمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طيب الحضيري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، نواقشط، مؤتمر العمل العربي، 1986.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة ، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الحكيم احمد الخزامي، تنمية مهارات مسئولي التدريب، دار أتراك للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
- العقيد محمد برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، الطبعة الأولى، 1968.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1983.
- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002.
- غنيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الوفاء، الإسكندرية، 2005.
- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد مرعي، إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق، دار الرضا، عمان، 1999.
- نظمى شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- وجيه عبد الرسول على، تقنيات التسيير، جامعة البصرة، 1980.